

# Economische disruptie bezorgt HR nieuwe opportuniteiten

De vijf sprekers op de zesde SBS HR Summit zagen een overwegend positieve weg naar de toekomst. Disruptie creëert wel een nieuwe arbeidsmarkt. Aan HR om in te spelen op nieuwe mogelijkheden.

APH VERBRUGGEN EN OLIVIER VAN DEN BROECKE / FOTO'S: IVAN MERVILLIE



## Geen doemscenario's

Keynote speaker Yves Slachmuylders, Partner bij McKinsey, zet de toon. Digitalisering en automatisatie kenmerken ons professioneel leven. Ze leiden vaak tot doemscenario's. Toch is optimisme op zijn plaats. Jobverlies is slechts een overgangverschijnsel. De nieuwe economie zal uiteindelijk tot veel extra functies leiden. Dat bewijzen de cijfers in Frankrijk. Het internet vernietigde er de voorbije 15 jaar 500.000 jobs, maar tegelijk werden er 1,2 miljoen extra gecreëerd. Slachmuylders wijst er op dat we voldoende snel de omslag moeten maken naar nieuwe competenties voor die mensen die hun job zien verdwijnen.

## De nieuwe werkende mens

Naast digitalisering en automatisatie ziet de Partner bij McKinsey ook de emancipatie van de werknemer. De toenemende nood aan samenwerking en het levenslang leren steken de kop op. De uitdaging voor de CHRO is dan ook de focus behouden op de mens en leren omgaan met de verschillende statuten die zullen ontstaan. Daarbij moet blijvend aandacht worden besteed aan de balans werk-leven, de autonomie en de flexibiliteit van deze nieuwe werkende mens.

## De juiste houding

Saskia Van Uffelen, CEO bij Ericsson Benelux, formuleert naar goede gewoonte cassant: "Wie vandaag nog zegt mensen te moeten ontslaan omwille van de digitale transformatie, geeft blijk van slecht ondernemerschap." Zelf wil zij de 'gap' vermijden tussen wie digitaal 'mee' is en wie niet. Anders riskeren heel wat medewerkers uit de boot te vallen. HR moet hierop inspelen en voorbereid zijn. Digitaal zijn is meer een houding dan louter een technologie. HR moet dit maatschappelijk verschijnsel begrijpen en haar rol spelen. Je kan in de nieuwe wereld slechts je doelen halen, als je mensen mee zijn.

## Driver's seat

Voor Van Uffelen zit de eindgebruiker aan het stuur. Hij beslist. De ondernemer kan zich maar beter aanpassen aan de nieuwe realiteit van de geconnecteerde wereld. Bedrijven moeten zorgen dat de klant hen volgt. Dat wordt steeds moeilijker in een land, waar de concurrentie niet langer uit de eigen sector komt, vindt de CEO. Uber is daar een mooi voorbeeld van: onvoorzien, verrassend en vervelend. De opdracht is naar innovatieve modellen te gaan. Iedereen moet CEO

*Digitaal zijn is meer een houding dan louter een technologie*

Saskia Van Uffelen  
Ericsson



worden van zijn eigen professionele carrière, zijn verantwoordelijkheid en zo ook van zijn eigen digitale skills. Een vierde van de functies die we vandaag kennen zal binnen 3 jaar niet langer bestaan. Ook zij zelf zal haar functie moeten heruitvinden.

## Nooit eindigende verandering

De boodschap is dus: pas u aan, wees creatief en innoveer. Van Uffelen ziet hierin een mooie uitdaging voor HR. Werken met vier generaties ziet ze als een geschenk. Haar uitdaging ligt bij peoplemanagers, die het vaak moeilijk hebben met steeds meer eisende medewerkers. Toch gelooft ze in de nooit eindigende verandering. Omarm ze en haal er energie uit, is haar eindboodschap aan de volle zaal HR-professionals.

## Academische invalshoek

Monique Ramioul, professor Sociale Wetenschappen (KU Leuven), stelt vast hoe de platformeconomie de traditionele organisatie op de proef stelt. Arbeidsplaatsen, -contracten en

-tijd worden losgekoppeld. Nieuwe vormen van medewerkers lijken te ontstaan. Ramioul zoekt naar de rol van HR in deze virtuele organisatie. Ze stelt vast dat disruptie leidt tot ontkoppeling. Plaatsen van tewerkstelling, taken en het profiel van de medewerker veranderen. De traditionele verhoudingen verdwijnen en worden vervangen door losse verbanden.

## Nood aan bewaking

De academicus waarschuwt dat er nood zal zijn aan de bewaking van alles wat nieuw is. Er zal gezocht moeten worden om het nieuwe te stabiliseren en er een continuïteit in te vinden. Ze ziet als eerste uitdaging de coördinatie van het nieuwe werk. Maar ook de samenwerking tussen virtuele teams, het leiderschap, de informatieverbreiding en de kennisopbouw zijn aan een nieuwe definitie toe.

## Concreet

Wout Verbeke, CHRO bij Sioen Industries, laat zien hoe een goed

presterend bedrijf toch voortdurend aan innovatie werkt. Zijn case toont aan hoe ook een productieomgeving inspeelt op de steeds veeleisendere klant in een krappe, geïnternationaliseerde textielmarkt. Via een pilootproject startten ze met het optimaliseren en het interactief maken van arbeidsprocessen in de verschillende weverijen. Voor het eerst vroegen ze arbeiders mee te denken en dat vergde wat tijd. Het vertrouwen moest gewonnen worden. Verbeke creëerde het concept van de coolbox, een ruimte waar arbeiders uit verschillende weverijen voor, tijdens of na de uren ervaringen konden uitwisselen. Toen mensen begrepen dat hun mening op prijs werd gesteld, won het overleg stilaan aan waarde en omvang. Sioen kreeg er uiteindelijk de Factory of the Future-award voor.

## Positieve afsluiter

Fons Leroy, Gedelegeerd Bestuurder bij VDAB mag traditiegetrouw afsluiten. Zie de zelflerende robot de HR-medewerker vervangen? Leroy gelooft er niet in. Evenmin omarmt hij het idee van een basisinkomen. Onze toekomstige samenleving zal rond arbeid worden georganiseerd. Leroy ziet geen alternatief. Voor hem is de uitdaging de mensen met goesting aan het werk houden. Technologie moet daarvoor het uitgangspunt zijn. De tools moeten ons helpen om te werken aan een inclusieve arbeidsmarkt. De opdracht is niet alleen nieuwe vaardigheden en competenties introduceren. De uitdaging begint al bij het onderwijs. Dat moet ons jonge mensen leveren die klaar zijn voor de eisen van de moderne arbeidsmarkt.

Van links naar rechts  
**Jens Van Mol, Wout Verbeke, Saskia Van Uffelen, Yves Slachmuylders, Raph Verbruggen, Steven Van Mol, Monique Ramioul en Fons Leroy**



*De uitdaging begint al bij het onderwijs*

Fons Leroy  
VDAB